下载APP

10 | 管理的不足：不团建，管理不到毛细血管

2021-11-09 利莹

《超级访谈：对话张雪峰》 课程介绍 >

讲述：吴骏龙、利莹
时长 14:11 大小 13.00M

极客时间：你在饿了么典型的一天大概是什么样的？工作的节奏是怎么样的？

张雪峰：我还是只讲被收购前。不算周一管理例会、周五 Program（技术改造）例会这种特殊日子，常规的就是到公司，首先看业务的报表，看看业务的数据。

研发效能坦率说我是不看的，因为这个东西不是靠几张报表能看出来的，以前有所谓人代码量、人均提交次数等，后来发现这很无聊，又搞什么交付时间，这也是被拼多多和抖音逼的，所以我个人不太喜欢总盯着研发效率搞 KPI。其实讲研发效率就是看你自己的承诺，你自己对自己能力有一个估算，只要工作过几年，估算一个任务几天能做完，大致能算出来的。

领资料

然后第二步就是看邮件，判断要回的邮件，我 Email 还是蛮多的，当然有一些是杂音，但杂音我已经自动过滤掉了，有一些发布计划我是要看的。

还有一点我不知道算做得好还是不好，我们其实并不要求日报，但是 PMO 很负责任，他们会给我发各种项目（业务交付、技术改造等）日报，会提出各种风险，他们不是暗的，不是东厂，他们就是明的锦衣卫，就是来督促大家的。比如昨天发布有什么问题让我看一下，项目的各种出错情况，有些是大项目、大节点，有些是常规的，我就看看邮件里面这一部分。

我的 Peer（平级）和我的上级（CEO），他们找我都是直接电话，我们几乎不用邮件，我们要邮件就变成外企风格了，所以几乎不用邮件。我个人认为，邮件主要就三个作用：一、通知；二、存档；三、文明吵架。有了钉钉后，文明吵架也可以退出邮件舞台了。

另外，到 1800 人的时候，我的面试相对就少了，早期其实面试是我一天比较重要的工作，虽然不一定每次都能到我这，但还是有相当的面试量。

极客时间：早期是 2015 年吗？

张雪峰：对，就刚进去嘛。后来从国外请了一些高手过来之后，他们面过的我就要面一下，只要到了他们这一级的我都会看一下。

被收购前其实我的面试量已经不大了，反而是收购完之后要重新调组织结构什么的，那时候也有些面试，但至少被收购前面试不是主要占用我时间的工作。刚说的这些工作差不多就要搞到下午了，上午是搞不完的，因为光项目日报和提出的问题风险，我就要看好一会，业务数据我基本心里有数。

其实还有一个常规的事情，饿了么基本上每天或多或少有一些告警，是真的有异常，但是它不是故障，我就要看一下。

从我加入饿了么第一天起到离开，我还是一直放不下这件事，其实按道理讲，这不应该是一个典型 CTO 在团队到这种规模的时候的一个常态，但是没办法，因为我们的迁移改造，包括百度外卖的 PHP 没有全部迁完，其实被收购前我还没有完全搞完。

除了这些，另外就是参加公司的会议，也就是例会。一般业务找我开会我不去的，之前业务他们开会我也去过几次，就是念 PPT，会议一开就 4 个小时，轮番汇报。到后面团队越来越大，组织也有点臃肿，甚至有点腐化，所以后来我就不参加单个业务的会了，除非他们出了状况，出了状况我们一般私了。

我一直 Follow 不知道谁说过的一个原则：大事小会，后面我再补一句：小事钉钉，最好没事。做到极致就是当我这个角色不存在。当然了，有些会也不得不去，比如：技术准备和业务 Battle，当然更多时候是和产品“吵架”，他们会拉我去站台；又比如：技术同学有个 Idea，希望布道全公司，拉我到发布会现场伪装成 CTO 明令要求等等。

回到那句话“大事小会”，其实在大会上吐两句槽的一般我都是忽略的，不是特别重要，真的出事，没时间让你开会吐槽的。还有一种会，类似上面提到的，他们拉着我的虎皮去参加一些会，让我去现场压某个团队，或者要发起一个事情，需要我在现场，不一定要说话，就是要听一下汇报。

另外还有周会，我这边也是开的，但就我自己印象，除了第一次开会主要 say hello，之后到我离开前最后一次周会，我从没搞过一次“各团队例行汇报”（注：疫情期间远程周会汇报各团队安然无恙除外）。我们都是这种模式：第一步，提前征集议题，一半以上是我提的；第二步，未结议题跟进或关闭；第三步，新议题讨论和决议，决议不了的，专人跟进；第四步，散会，不到点也散会，或者大家说点八卦。

其实我不喜欢开会，也不太喜欢听汇报，这种事我还是喜欢通过 Email 或钉钉，就是事务性工作尽量不开会，所以到了 1800 人的时候，很多员工只知道我，但从来没见过我。

我最后去办离职的时候，那位 IT 同学跟我说“我第一次见您的面”，我感觉很惭愧，我说今后反正微信上有你，到时候联系。我跟很多同事都是这样，到了那个规模，对基层的关怀可能真是少了一点，覆盖一线几乎不可能。

我盯一线只有一种可能，就是出故障的时候，我盯着工程师，但我不会去罚工程师。我们所有的惩罚，都是对至少是闹出故障的工程师的 Leader，然后一直到 VP，或到我的 D（Direct Reports，指直接汇报给张雪峰的人）。

阿里进来之后，我就不只在故障的时候跟一线工程师有联系了，因为阿里经常会搞圆桌。我在阿里最后 1 年，圆桌会议开了无数次，在北京、上海都开过。

其实到 1800 人的时候，我晚上回家基本可以在 8 点左右，有时候更早一点。如果这一天没有什么特别的事，我也不会去发起一些会议或钉钉群，我就看看技术资料，比如说写点小程序，因为那时候毕竟在其位，需要了解一下前沿。

当然这一天工作中会有穿插的就是同学找我聊天，尤其在被收购前，大家都很紧张、很慌。虽然我自己也吃不准我的命运。但是我比较笃定，即使我感觉需要我让位，那我就直接让位，人就是这样，你有预期了，再碰到就不会惊慌，人的惊慌或者惊喜都来自于你根本没料想到，比如我在第三家公司时的那次晋升通过。所以那段时间，我的主要工作之一就是安抚大家。

极客时间：所以还是有非常多沟通的事情，是吧？

张雪峰：对，但很少到毛细血管，这是我一个做得不足的地方，我当时没想到圆桌这样的形式。我在公司收购百度外卖那段时间，因为要安抚北京团队情绪，经常开 All Hands，我在北京开的最多的就是 All Hands。有时候下面部门会议，会搞些花样，比如月度新星这种活动，找我去颁个奖什么的，但这不算常态。从本质上说，我这人不喜欢暴露在大庭广众之下，很多时候没办法，被逼的。

极客时间：在阿里搞圆桌主要是什么样的形式？

张雪峰：圆桌是这样的，HR 会收集问题放在一个 Excel 表里，都是大家关心的问题，有些是普遍的，有些是个例的，就是让大家吐槽。我估计是在吐槽的同学里面筛选一部分，然后来跟我圆桌。

刚开始还比较机械，大家做个小游戏，热热身。当然目的很简单，就是让我“出丑”，这个出丑是比较温馨的出丑，绝不是网传破冰那种。就是调戏我一下，然后活跃一下大家的气氛，不要那么拘束，后面就是按部就班，开始念 Excel 里的问题。

其实圆桌开得多了之后，就感觉大家也有点提不起劲。因为啥呢？很简单，相似的问题或者我已经知道的问题，我要是之前解决不了，那还是解决不了。我也不能跟大家说，我承诺你几个月能搞定，要是我能解决的事，当场就拍了。所以后来发现圆桌会议，我也就是做一个倾听者角色，让大家知道我愿意听你发牢骚。

极客时间：所以能倾听，在管理中也是很重要的。

张雪峰：对，我在工作中特别善于做一个倾听者，甚至可能不亚于 HR。其实员工找我也就是吐槽、抱怨，除了不方便直接说给我升职加薪，就是抱怨不爽嘛，包括晋升失败之后的不爽等等。

极客时间：还有什么是你觉得自己做得不好的地方吗？

张雪峰：还有一点我做的不太好，这是有人给我吐槽过的。好几个同学离职的时候都跟我说，“雪峰，有一点我们认为你是做得很差的，就是不搞团建”，我离职之前，还有人跟我说这个事。

我确实不搞团建，都是单独吃饭的。我搞团建其实很勉强，都是 HR 去张罗着、劝着我搞，我们也很少去外面的风景区。阿里特别喜欢搞团建，我不喜欢。

我后来反思，这可能跟我性格有关。你别看我现在滔滔不绝，讲话也算利索，抽象也算到位，其实人一多，我还是比较紧张的，虽然到不了社交恐惧程度，但是我确实不太喜欢社交，哪怕是网上社交我也不太喜欢。所以，后来我几乎退掉了所有微信群，可能是我这个人的性格问题。

包括我去百度外卖开 All Hands 都是硬着头皮上的，其实我是很紧张的。有时候参加一些新闻发布会，有聚光灯的话我更紧张。所以这可能是我不太想做的事，我更喜欢的是单独聊，但是你管组织就没有办法。

极客时间：不搞团建是说你不参与大家团建，还是说你不鼓励团建呢？

张雪峰：我没有不鼓励，就是我自己不搞团建。大家可以说这是我的一个问题，但现在回到过去，我还是不会搞。因为你搞什么呢？要么旅游一场，要么做游戏，但更多的估计还是围着领导转，这样除领导外都不爽，非我所欲也。

我们就搞过一种团建，是 HR 劝着我搞，叫裸心会，但后来我觉得蛮有价值的，基本都要到凌晨结束。裸心会就是开诚布公，大家甚至在裸心会上对骂，当然是文明的骂，就是平时有不满，有抱怨就说出来，然后最后一个环节是吐槽技术团队、吐槽张雪峰，说这个组织有多么烂，张雪峰做得最烂的一件事是什么，都要提。

极客时间：裸心会上大家都在吐槽什么？

张雪峰：反正各种各样都有吧，当然有些是照顾我面子，但整体我感觉从裸心会来看呢，大家可以给我打 70 分。

极客时间：但其实是到了阿里才会有这样的东西是吧？

张雪峰：是，到了阿里才有。那次开裸心会，是阿里收购了我们，但是还没有开始融合的时候。因为昆阳有一段时间是保持不变的，他还要在业务上解决两个组织融合的问题，技术融合还是第二位的。

当时搞裸心会，我们到上海淀山湖旁边搞一些节目，他们要我也做节目，我坚决不干，我说你们可以善意地“羞辱”我，但不要通过搞节目显示我菜。这个谈不上我的底线啊，如果大家非要坚持，我也只能硬着头皮上，反正裸心会上就各种平时的抱怨，对公司的抱怨，对技术组织的抱怨，对我的抱怨。这很好，完全达到了预期目标。当然了，最后还是要去解决裸心会暴露出来的一些可以有效解决的问题，否则就纯粹是发泄大会了。

极客时间：像裸心会这样的活动，你觉得对于团队融合是很有用的吗？

张雪峰：有价值的，相当于是一个发泄的渠道，这个比倾听更重要。

极客时间：回到刚才说不搞团建这事，我很好奇，为什么你会对团建旅行很抵触呢？你觉得旅行对一个团队融合来说，意义不大吗？

张雪峰：还是像刚才说的，除领导外都不爽，非我所欲也。我在携程倒是搞过团建，就是大家一起去旅行。我也不会“夹带私货”，给大家讲任何 PPT，就是聊聊天或者玩一玩，纯粹的旅游放松，但我感觉我还是会破坏这个氛围。

吃饭的时候，不管怎么样大家总会拘束的，当然说难听一点也有来奉承你什么的，也有让你讲一些段子的，但总体我是感觉大家比较拘束，因为我也说了，这个组织的特点，大部分是比较年轻，我即使能跟 90 后保持沟通，但是在私下非工作层面，我感觉还是有代沟的，所以我是感觉自己会成为瓶颈，阻碍了大家的兴趣。宁做孤独的灯塔，不做惹人厌的灯泡。

他们下面经常团建，会拍个照回来给我看，都很快乐的。搞气氛我认为我是比较糟糕的，但同学们不吐槽我这点，可能他们认为这不是 CTO 主要的工作，但我认为这也是蛮重要

的。

因为我之前拆解了 CTO，“T”这层面我认为我还可以，“C”组建团队还可以，挖掘人才也凑合，技术文化也还说得过去，但是在促进大家更深度的情感融合方面，这个是指他们之间，不是跟我之间啊，我感觉差了很多。

因为我要开团建会，更多不是要我去跟我的直接汇报线沟通感情，跟他们沟通感情我每天喝一次咖啡就行了，更多的是促进他们互相之间的了解。

有一次他们说，峰哥，我们今年团建费比较多（公司官方团建费很少，主要靠会议迟到赞助费），要不去泰国搞一搞？后来我也没同意，我说你们要去日本，要去泰国自己去，但这些钱就不够分了，因为他要分到他的团队。我说一定是按人头分，你别跟我要多少钱，没钱。

其实饿了么以前团建费是比较少的，除非是搞一些特殊活动，我会去向 Mark 申请。搞团建、促进感情方面我投入不多，但是我们在技术文化方面，是很舍得投入的，你看我们 Hackathon 其实每年都要花很多钱，这也是吸引人才嘛。我们第一年就是全部大学生参赛，内部员工不允许去参加的，那次我感觉大家被带起劲儿来了。

分享给需要的人，Ta订阅后你可得 20 元现金奖励

生成海报并分享

赞 9 提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 09 | 如何用人？

下一篇 11 | CTO要给自己找backup

学习资料推荐

普通程序员进阶
架构师的超强攻略

6 节视频课程 | 100+ 案例分析 | 338 道大厂面试题

免费领取 仅限 100 人

精选留言 (6)

写留言

IT民工大叔
2021-11-10

雪峰的日常工作中我印象最深的是在相当长的一段时间每天晚上九点在系统保障群里通报稳定性指标，类似于安全生产100天，今天出了故障，在没定性之前暂停计数，定了之后如果是大故障，直接清零，重新计数。

展开

作者回复: 清零瞬间，心在滴血

7

秦穆之
2021-11-10

团建这个事，我作为一线的开发人员，觉得还是非常有必要的。我认为团建在我们一线身上主要是两个目的：第一加深小组成员的互相认识和团结，第二是加深兄弟部门之间的了解。熟悉了，互相协作的时候就比较容易一些

展开

作者回复: 确实必要，虽然我几乎不搞D这层团建，但各技术团队内部的团建还是如火如荼。主要反思我自己，各团队 leader 在这方面做得比我好很多。

共 7 条评论 > 4

袁嘉贝
2021-11-12

想请教老师一个简单的问题：在创业公司中，对于技术人员的培育，您遇到缺钱的时候吗？如果有您是怎么解决的？您怎么样让高层舍得花这些钱？

展开

作者回复: 我自己创业那段时间，碰到过资源不足情况，但因为业务本身就是培养人，技术（人财物）方面投入还好，没到捉襟见肘程度。饿了么这段时间，公司对技术这块投入绝对称得上「不遗余力」，人财物几乎都是全力满足，我只能说自己运气好，感恩公司。如果非要让我YY你的场景，可能两个方向：1、正向说服，这个很难，除非老板有过技术背景或吃过技术大亏；2、负向被迫，例如：因为技术投入不足导致重大故障（稳定性、安全、数据等），或者因为技术投入不足导致难以 Scale（规模化）或达不到 Speed（创新、试错等）。

3

lesserror
2021-11-13

有了钉钉后，文明吵架也可以退出邮件舞台了。 是指在钉钉上面吵架了么？

作者回复: 差不多意思，过去邮件吵架不方便聚焦，吵架效率很低。后来邮件有了 conversation 模式，效率稍微提高一点，但终究没有 IM 群组 + @ 模式高效。

共 2 条评论 > 1

侯建坡
2021-11-16

我在职期间，团建确实很少

展开

Linktime
2021-11-10

雪峰老师给我的感觉是细致又高效，在相当长的时间里总给我一种困惑，是怎么做到邮件几乎都是秒回的

作者回复: 外企养成习惯，既是好习惯，也是坏习惯

共 4 条评论 >

1